

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O GESTOR COMO INTERMEDIADOR DAS DECISÕES NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

Autora: Tamara Greiffo

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José
Steiner Neto.

CURITIBA
2004

“Tudo tem seu tempo e até certas manifestações vigorosas e originais entram em voga ou saem da moda. Mas a sabedoria tem uma vantagem: é eterna”.

Baltasar Gracián

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não poderia ser realizado sem a colaboração das seguintes pessoas, as quais merecem meu agradecimento:

Ao Professor Dr. Pedro José Steiner Neto, pela orientação, apoio e compreensão durante a realização deste trabalho.

Ao curso de Pós-Graduação de especialização em Gestão Empresarial, aos professores e funcionários pela colaboração intelectual e auxílio.

À Universidade Federal do Paraná (UFPR), por oferecer toda infra-estrutura necessária para a realização do curso.

E aos demais que participaram de alguma forma.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I- INTRODUÇÃO	01
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	02
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	02
1.2.1 Objetivo Geral.....	02
1.2.2 Objetivos Específicos.....	03
1.3 JUSTIFICATIVA.....	03
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	04
1.5 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	04
CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICO – EMPÍRICA	05
2.1. DECISÃO	05
2.2 TOMADA DE DECISÃO E PROCESSO DECISÓRIO	12
2.3 MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO	18
2.3.1 Modelo Racional de Tomada de Decisão	19
2.3.2 Modelo de Racionalidade Limitada.....	23
2.3.3 A Perspectiva do Poder e o Modelo Político.....	30
2.3.4 A Abordagem Incremental.....	33
2.3.5 Modelo de Decisão em Grupo.....	34
2.4 TENDÊNCIAS E LIMITAÇÕES NO PROCESSO DECISÓRIO.....	36
CAPÍTULO III – CONCLUSÃO	42
3.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	44
DOCUMENTOS CONSULTADOS.....	46

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Devido as constantes e aceleradas transformações em todos os cenários e, frente ao aumento da competitividade e da necessidade de sobrevivência, as organizações passaram a monitorar seu ambiente, considerando alternativas para seus diversos elos institucionais, sejam eles: clientes, fornecedores, concorrentes ou empregados. Variáveis ambientais afetam as organizações, exigindo cada vez mais, agilidade no acesso e análise de informações que favoreçam o processo de tomada de decisão. A melhoria no processo de tomada de decisão deve ser uma preocupação constante das organizações, pois são escolhas que as pessoas fazem para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades, sendo que estas situações podem provocar frustração, irritação, interesse ou desafio (MAXIMIANO, 2000).

O momento atual está sendo marcado por alguns eventos de extrema importância no estudo da decisão e processo decisório, tais como, avanço e uso generalizado da informática, maior volume e velocidade na geração de informações o que multiplica o número de alternativas disponíveis e aumenta a complexidade do processo decisório; novos recursos que viabilizam a agilidade e a precisão do processo decisório, além de modelos matemáticos e estatísticos; como também, a diminuição do emprego como relação de trabalho e a conquista do trabalho por meio de terceirização, microempresas e organizações virtuais (HELLER, 1991).

O presente trabalho apresenta uma reflexão sobre alguns aspectos que influenciam o comportamento dos administradores no desenvolvimento do processo decisório das organizações.

Este capítulo introdutório apresenta o problema proposto, a sua relevância, os objetivos a serem atingidos, a metodologia utilizada, as limitações do estudo e, finalmente, a estruturação e organização do trabalho.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O mundo atual, marcado pela velocidade das mudanças, é um mundo em crise. A palavra crise (do grego *krisis*) significa momento de decisão. Tomar decisões durante as crises é muito difícil devido às incertezas que, quase sempre, estão presentes nesses momentos. Entretanto, dependendo da forma como é administrada, a crise pode ser benéfica. Ao criar um impasse, a crise obriga a uma tomada de decisão (MOURA, 1978).

O processo decisório e sua consequência - a decisão, têm sido alvo de diversos estudos com o intuito de desenvolver novos modelos e/ou somente compreender a maneira como se dão estas ações e seus resultados.

Há a necessidade de se considerar os múltiplos aspectos ao se tratar da tomada de decisão. Desta forma, neste estudo, considera-se como problema de pesquisa:

Como os administradores atuam como mediadores estimuladores e moduladores das decisões organizacionais, bem como o papel do ambiente institucional no desempenho do comportamento dos tomadores de decisão nas organizações?

O problema acima é relevante, pelo fato de que as pessoas tomam decisões a toda hora, o que não difere para as organizações. Busca refletir sobre determinados elementos inerentes ao processo de tomada de decisão, a fim de perceber os padrões de comportamentos predominantes no processo decisório.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é identificar alguns dos fatores determinantes, dentro da estrutura e funcionamento das organizações, que levam a comportamentos no processo decisório.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaboração de uma fundamentação teórica com bibliografias pertinentes ao processo decisório, comportamento administrativo e mutação do ambiente organizacional;
- Identificação das condições ambientais e variáveis comportamentais que influenciam o gestor na tomada de decisão;
- Descrição das situações mais comuns que podem levar o gestor a comportamentos não previstos ou desejados.

1.3 JUSTIFICATIVA

A vida é uma seqüência de escolhas. Nesse sentido pode-se dizer que o estudo da decisão é o estudo de um dos aspectos mais significantes da vida. Observadas à luz da história, as decisões revelam a essência do comportamento humano no mundo, com suas tradições, seus feitos, suas práticas, suas crenças, sua cultura e seus paradoxos (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Todos os seres humanos, em todos os momentos da vida, são detentores do poder de decidir. Esse poder não é um ônus, nem um privilégio, mas parte do elenco de atitudes que compõem o dever do cotidiano, como pessoas integradas ao seu tempo profissional nas empresas, no convívio social e na família (BRUNNER *apud* PEREIRA e FONSECA, 1997).

As empresas são sistemas movidos por pessoas que estão tomando decisões constantemente. Os cargos e departamentos, além de identificar a estrutura organizacional e atividades, criam uma estrutura de tomada de decisão dentro de um ambiente de complexidade e incerteza.

O comportamento das pessoas é baseado em suas percepções do que é a realidade e não na realidade em si. Essas percepções são influenciadas por atitudes como a motivação, o interesse, as experiências passadas e as expectativas, assim como as características do alvo que está sendo observado podendo modificar o que é percebido e os elementos no ambiente em volta (ROBBINS, 2002).

A tomada de decisão é parte integrante do comportamento organizacional. A forma como são tomadas as decisões e a qualidade das escolhas finais são diretamente influenciadas por percepções.

A importância da tomada de decisão na organização é bastante clara. A relação é tão estreita, que é impossível pensar na organização sem considerar a presença constante do processo decisório.

Qualquer escolha numa organização necessariamente compreende uma decisão e, esta é certamente o encargo mais característico das atividades de um administrador. Diariamente os gestores devem optar por recursos, estratégias, produtos, mercados, processos, pessoas, entre outras.

Este estudo propicia aplicação prática e teórica do conhecimento da decisão e processo decisório, válidas às distintas organizações, sejam elas industriais, comerciais, de prestação de serviço, públicas ou privadas, políticas ou comunitárias.

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento deste estudo realizou-se com o estudo teórico através da revisão de textos que contemplam a decisão e processo decisório.

1.5 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em capítulos, de forma que a seqüência da disposição das informações nesse roteiro possa oferecer um perfeito entendimento de seu propósito.

O Capítulo I trata do problema de pesquisa, objetivos do trabalho, justificativa e metodologia. O Capítulo II aborda toda a revisão teórica sobre estudos relacionados à decisão e processo decisório, modelos de tomada de decisão e suas limitações. O Capítulo III contém as conclusões e limitações do estudo.

CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICO – EMPÍRICA

A história mostra uma preocupação constante do homem com o seu destino, com as possibilidades de moldá-lo ou de exercer controle sobre ele. Desde os primórdios da civilização, ele procurou balizadores para as suas decisões. No mundo mítico, ou nas culturas mágicas, procurou estabelecer formas de comunicação com o sobrenatural para prever o futuro e tomar decisões sábias. Nas tribos primitivas era o pajé quem decidia ou orientava as decisões. O *Livro das Mutações (I Ching)* era o guia das decisões de reis e estadistas na busca da “boa fortuna”. A Grécia antiga espalhou a fé nos seus oráculos, por todo o Oriente Médio, e os seus conselhos propiciaram a fundação de cidades e a destruição de impérios. Os anglo-saxões e os povos da Europa nórdica tomavam decisões amparados por uma forma de defender-se da incerteza que o processo decisório lhes trazia. A magia representava essa forma de enfrentar a angústia advinda da incapacidade de perceber o sistema maior e de entender as relações de causa e efeito observadas no cotidiano (PEREIRA e FONSECA, 1997).

A decisão constitui uma das manifestações mais nobres da vida humana. Por meio dela, o homem dá direção voluntária às suas ações rompendo os limites dos reflexos condicionados (RODRIGUES e EDÍGIO, 1999).

2.1 DECISÃO

Etimologicamente, a palavra decisão é formada pelo prefixo “de”, prefixo latino aqui com o significado de parar, extrair, interromper, que se antepõe à palavra *caedere* que significa cindir, cortar. Literalmente, a palavra decisão significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”, e indecisão implica estagnação.

Sempre que existe mais de uma alternativa para uma ação, surge a necessidade de optar por uma delas. Toda decisão é uma opção entre alternativas, e não há possibilidade de escolha, não há decisão; há apenas um fato (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Ao decidir, o indivíduo manifesta sua vontade sobre a realidade presente e futura, modelando, por meio de suas idéias e atos, o espaço, o tempo e as peculiaridades de suas interações sociais (RODRIGUES e EDÍGIO, 1999).

Para Roy (1985), na prática a decisão se elabora de forma mais ou menos caótica, sobre a base de um confronto permanente das preferências dos diferentes atores, no decurso de interações concomitantes e/ou sucessivas, que se encontram entre os atores no campo em que atuam.

A decisão representa um processo complexo que tem início com o reconhecimento de uma necessidade de mudança, terminando com a escolha e implementação de um particular curso de ação.

As decisões são atos de poder, no momento em que alocam recursos, definem estratégias e conduzem o destino de organizações. No cotidiano, a viabilização desse processo, que na maioria das vezes é constituído de conflitos e de interesses, exige objetivos compartilhados, liderança, comunicação efetiva e habilidade de negociação constante (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Considera-se decisão como um curso de ação escolhido por aquele que decide, que optou por determinado caminho, por julgá-lo o mais eficiente à sua disposição para alcançar os objetivos ou o objetivo visado no momento – ou seja, a melhor maneira de resolver um problema em aberto. Diz ainda, que uma decisão é algo bem diferente do desempenho real do ato que a inspirou, é uma solução selecionada, depois do exame de várias alternativas – escolhida porque aquele que decide, imagina ser o caminho eleito o mais eficaz para cumprir as metas programadas, além de ser o que traz em si as objeções mínimas e as mais promissoras conseqüências (JONES, 1973).

Decidir consiste em escolher uma linha de ação que possibilite o resultado esperado. Tomar uma decisão significa, portanto, selecionar a variável que otimiza o resultado esperado.

Ou ainda, decidir por uma ou outra ação, seja ela agir ou deixar de fazê-lo, é o processo de responder a um problema. É o processo de escolha: seleção de alternativas ou caminhos de ação adequados entre os grupos de alternativas, para atingir um objetivo ou alguns objetivos.

Pode-se dizer assim, que uma decisão baseia-se em conhecimentos ou crenças sobre as relações de causa e efeito das opções disponíveis, visando alternativa cujas conseqüências são preferíveis (ENSSLIM e BORGET, 1997).

Decisões são escolhas de alternativas, cursos de ações possíveis, que precisam ser percebidas, tanto como precisam ser previstas as suas conseqüências. Além disso, os valores e preferências afetam as decisões (MEDEIROS, 1999).

A tomada de decisão ocorre como uma reação a um problema. A consciência de que um problema existe e que uma decisão precisa ser tomada, é uma questão de percepção (ROBBINS, 2002).

Segundo Cohen e March (1974), a decisão é o resultado ou interpretação de diversas correntes relativamente independentes, coexistindo dentro da organização. Assim, as decisões em um sistema são uma conseqüência, sem serem pretendidas ou controladas pelas pessoas. Desta forma, as decisões acontecem pela união entre problemas, escolhas e tomadores de decisão de modo a se obter soluções temporárias.

Hampton (1992), outra forma de nomear a tomada de decisão é resolução de problemas, pois o que aciona o processo de decisão dos administradores é a conscientização de que existe um problema, que pode ocorrer de duas formas distintas: acontece algo que exige uma resposta ou, não há uma emergência, mas algo que pode ser melhorado. Ainda neste sentido, a habilidade de distinguir aquilo que constitui ou não um problema é o que diferencia o administrador eficaz do criador de confusões.

De acordo com Hall (1984), as questões referentes a decisões envolvem sempre duas dimensões: as crenças sobre relações de causa e efeito e as preferências acerca dos resultados possíveis. Nos casos em que há certeza em ambas as variáveis, a decisão é evidente e pode ser executada com simplicidade por um computador; quando as preferências em relação ao resultado são claras, mas as relações de causa e efeito não, utiliza-se a estratégia de julgamento no processo decisório; quando ocorre o contrário a estratégia pode ser de compromisso com vistas à tomada de decisão; quando não há certeza em ambas as variáveis, fala-se em estratégia inspiradora para a tomada de decisões.

Para Daft (1999), Bateman e Snell (1998), Montana e Charnov (1998), as decisões podem ser programadas e não-programadas. As decisões programadas envolvem situações que ocorrem com determinada frequência, servem para solucionar problemas rotineiros, de acordo com as políticas (diretrizes que guiam o tomador de decisão), procedimentos (passos definidos para responder a um problema estruturado), regras escritas ou não (diz o que é certo e errado) e hábitos da organização. Utilizadas na simplificação de situações repetitivas que podem ser definidas, previstas e analisadas, economizando tempo, pois podem ser aplicadas no futuro, porém ficam dependentes da estratégia e do objetivo organizacional. Ou seja, são as decisões que podem ser automatizadas por uma sequência de procedimentos, não necessitando da intervenção do decisor, fornecendo estabilidade, aumento de eficiência e redução de custos.

As decisões não-programadas são aplicadas em ocasiões que fogem da rotina diária, com problemas novos e desestruturados. É preciso elaborar soluções apropriadas para os problemas, levando em consideração os recursos disponíveis. À medida que aumenta o nível na hierarquia, a capacidade de tomar decisões não-programadas torna-se mais comum e importante, já que o grau de incerteza é grande. Ou seja, são as decisões que dependem de solução do decisor, pois os eventos não se repetem com frequência ao longo do tempo, permitem adaptação a mudanças do ambiente e encontrar soluções para novos problemas e lidar com situações imprevisíveis.

A criação de uma estratégia organizacional requer dos administradores decisões não programadas, para encontrar a melhor forma de criar valor, usando as melhores habilidades e recursos disponíveis. Para essas decisões, baseiam-se em julgamento, intuição e criatividade para resolver os problemas e não em regras e normas. As empresas devem ter a capacidade para tomar ambas as decisões: programadas e não programadas.

Segundo Heller (1991), as decisões podem ser divididas em cinco categorias: (1) inevitáveis: estas se dividem ainda em decisões onde não há opções e naquelas em que as escolhas existem; (2) desejáveis: quando bem sucedidas terão um significativo efeito benéfico sobre a organização, mas não imperativas; (3) passivas: decisões não tomadas, como exemplo, o condicionamento da organização, o indivíduo não pensa e pode não tomar as decisões mas ocorre as mudanças; (4) ativas: quando toma-se a iniciativa no contínuo negócio da empresa; e (5) reativas: quando se responde à iniciativa de outro, podendo ser esta reação uma não-decisão.

A forma como o ambiente atinge a organização afeta consideravelmente as tomadas de decisões. Para Maximiano (2000), Stoner e Freeman (1985) e Daft (1999), pode-se classificar o ambiente como:

- Ambiente de certeza: a condição sob a qual os indivíduos estão completamente informados acerca do problema, quando as informações são precisas, mensuráveis e confiáveis em relação aos resultados das alternativas consideradas, ou seja, o resultado de cada alternativa é conhecido e todas as informações estão disponíveis. A partir do momento em que um indivíduo identifica soluções alternativas e os seus resultados esperados, tomar a decisão é relativamente simples. Quem toma a decisão apenas escolhe a solução que apresente o melhor potencial resultante;
- Ambiente de risco: identificado quando é conhecida a probabilidade da alternativa levar ao resultado desejado, ou seja, o resultado depende do acaso. Um fator importante a ser considerado é a propensão em aceitar um certo nível de risco, condição onde se pode definir um problema, especificar a probabilidade de certos acontecimentos, identificar soluções alternativas e formular a probabilidade de cada solução levar aos objetivos e resultados desejados;

- Ambiente de incerteza: enfrentado quando acontecem situações externas imprevisíveis e/ou então, não possui informações suficientes para estabelecer a probabilidade. A condição de incerteza ocorre quando a decisão é tomada desconhecendo-se as probabilidades associadas. Neste caso, admite-se um relativo conhecimento do futuro, mas não se pode associá-lo a uma probabilidade. A incerteza freqüentemente sugere que o problema e as soluções alternativas são ambos não claramente definidos e altamente incomuns;
- Ambiente de turbulência: quando as metas não são claras e objetivas e/ou o meio onde se situa muda muito depressa, pode estar associado também aos conflitos sobre as metas e objetivos da decisão.

As decisões podem ser classificadas como rotineiras, adaptativas ou inovadoras (RODRIGUES E EDÍGIO, 1999). Estas categorias refletem o tipo de problema encontrado e o tipo de soluções consideradas.

As decisões rotineiras são escolhas padrão, feitas como resposta a problemas relativamente bem conhecidos. As decisões adaptativas são escolhas feitas como resposta a uma combinação entre problemas moderadamente incomuns e problemas e soluções alternativas parcialmente conhecidas. As decisões adaptativas envolvem freqüentemente modificações e melhorias de práticas anteriores. Por último, as decisões inovadoras são escolhas baseadas na descoberta, identificação e diagnóstico de problemas incomuns. Devido a estas decisões inovadoras representarem uma mudança radical para com o passado, elas normalmente não acontecem numa seqüência lógica ou ordenada. De fato, elas podem mesmo ser feitas antes de os problemas estarem completamente percebidos.

Outra forma de denominar as decisões frente ao ambiente que as envolve são: reativas e proativas. Para Tregoe (1979), a decisão reativa ou adaptativa visa adaptar a empresa às mudanças ambientais através de estímulos externos. A preocupação é resolver problemas, com visão de curto prazo, sendo que o modelo racional é o adequado à situação. A decisão proativa visa antecipar o problema dentro de uma visão de longo prazo e senso de oportunidade. Pode ocorrer pelo modelo racional, intuitivo e pela heurística¹.

Segundo Montana e Charnov (1998), as decisões podem ser divididas em diferentes níveis: estratégico; tático; e operacional. Neste caso, diferentes níveis organizacionais tomarão diferentes tipos de decisão.

As decisões estratégicas determinam os objetivos, propósitos e direção da organização, ou seja, em seu conjunto, a filosofia e política da empresa. Precisam ser capazes de integrar todos os elementos e aspectos relevantes da empresa. Estas decisões geralmente são não programadas.

As decisões táticas, em um nível intermediário, são mais específicas e voltadas para a ação dentro dos diversos departamentos da organização. Já as decisões operacionais determinam o curso das operações diárias, a forma mais efetiva de realizar as metas estabelecidas pelo nível tático.

Ainda considerando como o poder é distribuído na organização, as decisões podem ser classificadas, segundo Cohen (1978), ao lidar com o problema da tomada de decisão está em parte trabalhando com o problema da autoridade. As decisões são implementadas quando sustentadas pela autoridade e, isto envolve o exercício do poder. Quanto a este aspecto as decisões podem envolver cinco categorias: centralizadas, delegadas, compartilhadas ou negociadas, descentralizadas e transferidas.

As decisões centralizadas têm elevado poder de operar mudanças, sendo apropriadas a empresas recém criadas ou em processo de desestruturação, como forma de direção e resguardo da identidade empresarial.

¹ Heurística: conjunto de regras empíricas e métodos que conduzem à descoberta, invenção e resolução de problemas.

A decisão delegada é uma pequena repartição do poder, encontrando-se em fase intermediária entre a centralização e a descentralização. As decisões compartilhadas ou negociadas são tomadas em grupo ou por negociação entre superior e subordinado, sendo sinônimo de democracia empresarial, porém de difícil concretização.

As decisões descentralizadas colocam a responsabilidade próxima aos problemas tornando a empresa mais flexível e adaptável ao ambiente. E por último, as decisões transferidas, quando há perda de poder do superior para o subordinado, por incompetência, medo ou comodismo o superior deixa de decidir e, seu papel passa ser de aceitar ou rejeitar as decisões dos outros.

Desta forma as pessoas tomam decisões de maneiras diferentes e, provavelmente, isso repercute nos resultados ou nas conseqüências que elas provocam.

2.2 TOMADA DE DECISÃO E PROCESSO DECISÓRIO

A função de um administrador de empresas é eminentemente decisória. Os processos administrativos são sempre processos decisórios. Gerir empresas é tomar decisões, que afetam empregados, acionistas, fornecedores ou clientes. Por isso, o decisor é exposto a inúmeras pressões internas e externas. Todas as pessoas afetadas cobram dele um resultado satisfatório (PEREIRA e FONSECA, 1997).

O processo decisório costuma ser estudado sob os aspectos: da percepção do problema; dos fatores que direcionam a escolha das alternativas; e das conseqüências da decisão.

A tomada de decisão pode ser definida, basicamente, como uma ação a ser tomada acerca de um ou mais contextos, cuja ação poderá gerar conseqüências. Acontece, porém, que a tomada de decisão em condições de incerteza pode fracassar ou frustrar uma expectativa, embora a incerteza seja um elemento constante nos negócios. Enfim, tomar decisão requer o maior número de recursos materiais, financeiros, de informações, entre outros, para reduzir as incertezas, mesmo que estas sejam provenientes de fatos passados, presentes ou previsões do futuro.

Tomada de decisão significa, identificar um problema² e definir um caminho para solucioná-lo e/ou aproveitar uma oportunidade³; geralmente é visível como um problema ou durante a solução de outro, sem deixar o foco de atenção ser desviado para interesses pessoais, e não apenas um simples ato de escolha entre alternativas disponíveis.

Outra forma de identificar o processo decisório junto ao processo da administração estratégica, segundo Porter (1989), seguindo as etapas abaixo, consideradas como um sistema:

- Meta ou problema: com o reconhecimento da necessidade de tomada de decisão, é preciso definir o problema a ser solucionado, ou oportunidade a ser aproveitada;
- Análise interna: na situação atual da empresa, faz-se uma cuidadosa e imparcial análise das áreas de marketing, finanças, operações, recursos humanos, time gerencial, pesquisa e desenvolvimento e outras. Diagnosticando-se os pontos fortes e fracos da organização;
- Análise externa: estende-se ao ambiente operacional e geral, fazendo a análise da indústria, entrantes potenciais, produtos substitutos, fornecedores e compradores. Identifica as ameaças e oportunidades, diagnosticando o mercado;
- Resultado das análises: os dados das análises anteriores são analisados em relação aos recursos disponíveis, e então colocados em ordem de prioridade para se fazer o cruzamento das informações. Nessa fase podem ser utilizadas diversas ferramentas, a fim de maximizar os resultados;
- Formulação de alternativas: listar todas as soluções alternativas possíveis, que poderiam resolver o problema, explorando pontos fortes e oportunidades para minimizar os riscos e ameaças, sempre dentro da realidade;
- Seleção de alternativas: escolher a melhor alternativa que atinja os resultados com a mínima utilização de recursos. A escolha também depende de fatores de personalidade em relação à propensão ao risco;

² Problema: ocorre quando as coisas estão transcorrendo de forma diferente do estado desejado.

³ Oportunidade: ocorre quando a situação atual oferece à organização a chance de modificar e ultrapassar seus objetivos e metas estabelecidas.

- Implementação: envolve habilidades administrativas e de persuasão para assegurar que a alternativa escolhida seja implementada, ou seja, é o planejamento operacional para tornar realidade a decisão, além de acompanhar os resultados;
- Retroalimentação: avaliar se a alternativa foi implantada e se efetivamente atingiu os objetivos com eficácia.

O processo de tomada de decisões pode ser descrito por alguns elementos-chave como: estruturar o que vai ser decidido; colher informações para evitar falhas; chegar a conclusões dentro de uma visão sistêmica e aprender com o *feedback* sobre resultados das decisões passadas. Mas antes de começar este processo, é necessário saber qual é o ponto mais importante, ou seja, tomar uma metadecisão.

As tomadas de decisão numa organização debaixo de condições de risco e incerteza estão ligadas diretamente com metas numa de duas maneiras: (1) o processo de tomada de decisão é disparado por uma procura de melhores formas de atingir as metas estabelecidos; ou (2) o processo de tomada de decisão é disparado pelo esforço em descobrir novas metas e rever os objetivos atuais.

De acordo com Shull *apud* Carvalhal (1981), é um processo envolvendo fenômenos tanto individuais como sociais, baseados em premissas factuais e de valores, que inclui a escolha de um comportamento, dentre uma ou mais alternativas, com a intenção de aproximar-se de algum estado de coisas desejado. Seria portanto, um encadeamento de processos lógicos e psicológicos de um grupo ou de um indivíduo, dos quais resultaria uma ação que gera alguma mudança no ambiente, que, a depender da magnitude do processo, causa expressivas transformações ou são apenas ajustes no cotidiano. O processo decisório ocorre a partir de premissas aceitas pelos indivíduos.

O processo decisório é definido por Braga (1987), como um encadeamento de pensamento e ação que culminará com uma escolha. A escolha refere-se à seleção e avaliação dentre alternativas de ação. Para ela, as partes importantes do processo são os objetivos, diferentes posições geram diferentes definições conceituais; a estratégia. Preocupando-se com questões de definição do problema, avaliação de alternativas e escolha do melhor curso de ação; a comunicação, um sistema de regras em que a comunicação é um comportamento regido por elas e; a política refere-se ao comportamento que consiste em atividades para aumentar o poder contingente ou legítimo de indivíduos ou grupos.

No processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais. Por exemplo, as quantidades de informações irrelevantes ou considerações respeitantes ao tempo e dinheiro podem provocar uma redução na procura de alternativas.

Segundo March (1963), a essência da teoria da tomada decisão, é dividida em quatro conceitos: resolução do conflito de objetivos – considerando apenas os objetivos pertinentes, colocados de forma clara e priorizados; minimização de incerteza e risco – com retroalimentação constante e estímulo as negociações; solução do objetivo principal – os recursos e a solução devem ser orientados ao redor do objetivo principal; e aprendizagem – com adaptações das regras para que caso seja necessário, possa-se mudar os métodos de decisão.

De forma sintetizada, o processo decisório consiste em identificar a causa do problema, que pode ser um desvio do padrão, e decidir qual providência tomar. As informações são ferramentas fundamentais neste processo, logo, é necessário um sistema organizado para o processamento dessas informações. E só assim, as fases para tomada de decisão ocorrerão normalmente para achar e implantar a melhor alternativa.

A primeira preocupação ao focalizar o processo decisório é conceituá-lo e caracterizá-lo no contexto organizacional, pois é através de suas decisões que os administradores procuram conduzir a empresa a uma situação desejada.

Decisão e processo decisório são ações sociais dotadas de significados que as orientam, na expectativa de correspondência semântica, ou seja, são ações humanas subjetivamente providas de sentido, em relação ao comportamento de outros homens. (MEDEIROS, 1999).

De acordo com Zeleny (1982), a tomada de decisão pode ser definida como um esforço para resolver o dilema entre objetivos conflituosos, cuja presença impede a existência de solução ótima, conduzindo para a procura da solução de melhor compromisso.

Drucker (1967), considera que a tomada de decisão é uma tarefa do executivo. Para uma decisão eficaz, segue-se: (1) classificação do problema: se é comum, específico ou a primeira manifestação do mesmo; (2) definição do problema. Enfocando o negócio da empresa, ou seja, com qual prioridade deve-se analisar o problema; (3) as especificações dadas são satisfatórias para a busca de uma solução para o problema; (4) a decisão encontrada corresponde às condições desejadas, ou seja, atende as especificações do problema; (5) a decisão a ser adotada está suportada com ações concretas; (6) a decisão já foi testada anteriormente, permitindo avaliação do resultado e até de uma nova ação.

Segundo Robbins (2002), os administradores possuem diferentes estilos para tomar decisões e resolver problemas. Em relação aos problemas, existe o indivíduo que os evita – ignora esta informação para não enfrentar o problema. Aquele que soluciona problemas – tenta resolvê-los à medida em que aparecem, após a sua ocorrência. E o que procura problemas – sempre em busca dos problemas, antes que estes apareçam, ou oportunidades a serem aproveitadas. Montana e Charnov (1998), classificam-nos em: avesso a problemas, solucionador de problemas e previsor de problemas.

Em relação à decisão, envolve a forma de pensar do administrador e a tolerância à ambigüidade, formando quatro estilos:

- Estilo diretivo: baixa tolerância à ambigüidade, e racional na maneira de pensar. Pessoas assim tomam decisões rápidas e se concentram no curto prazo;
- Estilo analítico: mais tolerância, requerendo mais informações antes de tomar a decisão e considerando mais alternativas, sendo mais cuidadoso;

- Estilo conceitual: mais amplo e analisa muitas alternativas, concentrando no longo prazo. É propício para soluções criativas para os problemas;
- Estilo comportamental: receptivo a sugestões de outros, trabalho em equipe, mas tenta evitar conflitos.

Segundo Mintzberg (1995), o administrador pode assumir vários papéis na decisão, como: o empreendedor que inicia o processo de mudanças, incluindo melhoramentos e/ou aproveitando oportunidades de novos negócios; o controlador de distúrbios, de eventos imprevistos e conflitos que devem ser resolvidos; o administrador de recursos, que está presente em praticamente qualquer decisão, para controlar o tempo ou o trabalho alheio; e o negociador, que age em negociações que fogem da rotina, tais como: lidar com sindicatos, credores, entre outras possibilidades. O desempenho dos administradores como líderes é importante em todos os níveis hierárquicos.

A consultoria Praendex Brasil, por Lopes (1996), classifica os executivos de acordo com seu processo mental na tomada de decisões:

Os executivos com estilo estratégico são definidos como genéricos, intuitivos, especulativos e com alto grau de síntese. Não se importam em assumir responsabilidades e riscos na tomada de decisão. Possuem iniciativas competitivas e tendem a ser um pouco autoritários que persuasivos.

Os tomadores de decisão de estilo tático são mais racionais e específicos, agindo apenas baseados no conhecimento ou na análise de informações detalhadas. Eles se culpam com maior facilidade e, por isso mesmo, não gostam de correr riscos. Suas decisões são cuidadosamente estudadas e avaliadas antes de serem colocadas em prática.

Já os que apresentam característica de conflito, não são nem táticos nem estratégicos. Preferem não tomar decisões, delegando a outras pessoas essa tarefa. Por adiarem decisões com frequência, são mais suscetíveis ao mal-estar físico e mental.

Os executivos de estilo estratégico geralmente ocupam altos cargos porque estão mais abertos a novidades e correm riscos com maior facilidade. O grau de culpabilidade deles é mais baixo. Não se culpam com muita facilidade, o que permite que arrisquem mais. Isto faz com que eles alavanquem mais a empresa. Precisam tomar mais decisões por conta própria.

Já em nível operacional é mais comum utilizar-se tomadores de decisão táticos, porque seguem mais as regras. Como o grau de culpabilidade deles é mais alto e eles são mais acostumados a seguirem as normas, os cargos operacionais são mais indicados a estas pessoas.

Segundo Dawson (1994), os estilos diferentes de tomar decisão são: o touro, a águia, a abelha e o cão de caça. Os touros atacam incessantemente um problema, até não querer mais. As águias sobrevoam alto um problema. As abelhas ficam rondando procurando um consenso. Os cães de caça procuram uma solução até encontrar.

Vroom e Jago (1988), desenvolveram um modelo que considera vários níveis de participação de subordinados, estilos de liderança e diagnóstico do problema e ambiente para então determinar um estilo de decisão a ser adotado que varia do altamente autocrático ao altamente democrático.

Lidar com a incerteza, suportar as consequências de decisões que afetam o destino das empresas e ainda demonstrar acuidade perceptiva, capacidade de análise crítica e de resolução de problemas, com agilidade e eficácia, são dados do perfil gerencial desejados pelas empresas contemporâneas.

2.3 MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO

Os primeiros modelos encaravam a decisão como um processo racional, onde as decisões faziam com que as organizações se ajustassem perfeitamente ao seu ambiente. Já os modelos mais recentes reconhecem que a decisão é um processo incerto e os gestores buscam soluções que podem ou não ser favorável.

Os modelos mais modernos fornecem um processo de tomada de decisão mais realista e coerente, considerando as limitações de informações, racionalidade, além de coalizões e diversidades entre pessoas e/ou grupos.

2.3.1 Modelo Racional de Tomada de Decisão

A teoria clássica de decisão, originada no início do século XX, com um desenvolvimento da teoria econômica clássica, assume que gerentes são sempre racionais, com informações perfeitas sobre os problemas e suas alternativas, e que eles possuem uma especificação completa dos objetivos para serem maximizados.

A abordagem racional do processo decisório dominou a literatura administrativa com exclusividade, até a década de 1960. Durante esse período, a decisão foi considerada um atributo essencialmente lógico, fruto da racionalidade técnica, um instrumento para promover a funcionalidade, centrada nos limites da sua utilidade e mensurada pelos resultados práticos (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Este modelo clássico baseado na teoria econômica é considerado normativo, ou seja, como deve ser feito. O tomador de decisão trabalha em ambiente de certeza, com informações completas, sendo racional e lógico para alocar valores. A tomada de decisão racional tem alguns pressupostos como: clareza do problema, sem ambigüidade, com informações completas a respeito da situação, um objetivo inicial e bem-sucedido deve ser atingido, opções e possíveis conseqüências dos critérios e alternativas conhecidas; preferências claras, constantes e estáveis e pesos bem definidos e constantes em longo prazo; ausência de restrições às informações, sem perda de tempo e custo; e obter sempre o máximo retorno na escolha da alternativa de maior valor percebido, ou seja, a escolha final maximizará o retorno econômico (DAFT, 1999).

O modelo racional permite entender decisões nas quais os objetivos são definidos antes de se estabelecerem os meios de ação, com os atores organizacionais procurando soluções dentro de uma maximização de ganhos e minimização de custos.

O modelo racional prescreve uma série de passos que indivíduos e equipes devem seguir para aumentar a probabilidade de as suas decisões serem lógicas e bem fundadas. Uma decisão permite a máxima realização das metas dentro das limitações que a própria situação impõe. Organizações que pesam suas opções e calculam níveis de risco ótimos estão usando o modelo racional de tomada de decisão.

Aquele que toma decisões para otimizar é racional, isto é, faz escolhas consistentes, com maximização de valor, dentro de certos limites. Estas escolhas são feitas, seguindo-se um modelo de tomada de decisões racionais, de seis etapas: definir o problema, identificar os critérios para a decisão, dar pesos específicos a esses critérios, desenvolver as alternativas, avaliar as alternativas e escolher a melhor alternativa.

As premissas deste modelo são: clareza do problema, conhecimento das opções, clareza das preferências, preferências constantes, ausência de limitação de tempo ou custos e, retorno máximo (ROBBINS, 2002).

Para otimizar ou maximizar os resultados, geralmente utiliza-se este modelo, criando condições para escolher a alternativa que tiver melhor chance de sucesso. O termo racional refere-se a uma relação entre meios e fins, ou melhor, à adequação dos meios usados aos fins propostos.

Segundo Motta (1988), a decisão sob a perspectiva da racionalidade, no âmbito das organizações, é baseada no pressuposto de que o fluxo de produção e análise de informações ocorrerá num processo seqüencial em que os participantes contribuirão eficientemente e desinteressadamente para o melhor desempenho organizacional.

Para Pereira e Fonseca (1997), a racionalidade é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações e, é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas conseqüências e efetuar escolhas conscientes e deliberadas.

Segundo Elster (1993), a teoria da escolha racional busca traduzir como os indivíduos decidem e agem na condição de alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ou seja, uma teoria normativa e prescritiva.

Segundo Stoner (1985), e Robbins (1998), as etapas do modelo racional de tomada de decisão são:

- Examinar a situação: o primeiro passo é reconhecer a necessidade de decisão e definir o problema sem deixar os sintomas prevalecerem, pois às vezes, as decisões podem ser insatisfatórias, caso o problema venha a ser definido de forma errada. O problema deve ser de possível solução, identificá-lo ou a uma oportunidade requer a observação do ambiente interno ou externo;
- Identificar os objetivos da decisão e analisar as características do problema: determinar o que é relevante, ou seja, evidenciar os critérios da decisão de acordo com os interesses, valores e preferências da organização;
- Determinar pesos para os critérios: raramente os critérios são iguais em importância, devem ser atribuídos pesos aos itens para que seja dada a ele a prioridade adequada na decisão. É necessário diagnosticar as causas, definir o processo mais adequado para realizar as alternativas, compreendendo as origens do problema, para então formular hipóteses sobre as causas;
- Criar e desenvolver alternativas: listar possíveis alternativas que resolvam com sucesso o problema. Em caso de uma decisão programada, normalmente as alternativas já estão disponíveis dentro das regras e procedimentos. Podem-se considerar algumas dimensões das alternativas para defini-las, tais como. Natureza da ação, duração, efeito temporal, abrangência, nível de dificuldade, de risco e custo. Nesta fase, aconselha-se a utilização do *brainstorm* e suas variações, isto é, propor alternativas com espontaneidade, sem preocupação com a realidade ou tradição, para propiciar um ambiente que incentive a criatividade;

- Avaliação e seleção das alternativas: classificá-las de acordo com os critérios e pesos já estabelecidos para visualizar os pontos fracos e fortes de cada uma. Para selecionar a melhor alternativa, deve-se basear em três perguntas: *É acessível? Para ser acessível necessita atender às obrigações legais, éticas e às estratégias, metas, valores e políticas organizacionais.*

É satisfatória? Analisar se é satisfatória ou não depende do ambiente, ou seja, em ambientes de incerteza e turbulência é difícil ou quase impossível se identificar a possibilidade de uma alternativa dar certo.

Quais as conseqüências possíveis para a organização? Como a empresa é um sistema, as conseqüências podem afetar toda sua estrutura, como também os competidores, neste caso deve-se levar em conta suas reações.

- Implementar e monitorar a decisão: corresponde à seleção da melhor alternativa para uma boa decisão, com recursos alocados de acordo com as necessidades. Inclui, transmitir a decisão às pessoas afetadas por ela e obter comprometimento, ou seja, assegurar que a alternativa escolhida seja implementada. O acompanhamento permite a correção tempestiva de desvios, na medida em que são detectados.

Com orçamentos e cronogramas é mais fácil medir o progresso. Um erro muito comum é a tendência de se achar que tomar uma decisão é o suficiente, e que a ação decorrente virá automaticamente. Se as pessoas forem incapazes de efetivar a decisão, mesmo que seja boa, torna-se ineficaz.

As decisões dentro das organizações, na verdade não seguem este modelo, pois todos tendem somente a encontrar uma solução aceitável ou razoável e não ótima, limitando sua criatividade.

2.3.2 Modelo da Racionalidade Limitada

Apesar de possuir um modelo ideal, existem alguns limites da racionalidade, pois normalmente o processo não é lógico e sistemático como deve ser, como exemplo: limite da capacidade humana de processar informações; tendência de misturar as soluções e os problemas; interesses próprios; cultura organizacional, informações de pouca qualidade e confiabilidade, restrições de tempo e dinheiro limitando a pesquisa, e o conservadorismo.

Os principais problemas do conceito de decisão, centrados na escolha racionais, são que nunca todas alternativas e suas possíveis conseqüências são perceptíveis aos agentes das escolhas; nem sempre o conjunto do padrão de racionalidade, garante a escolha mais adequada.

Na história do pensamento administrativo aparece nessa época, a clássica contribuição de Hebert A. Simon, um enfoque multidisciplinar que até hoje prevalece. Procurou demonstrar que não existe decisão perfeita porque é impossível uma avaliação completa de todas as alternativas e suas conseqüências, já que a capacidade perceptiva do ser humano é limitada (limites cognitivos). A racionalidade nesse caso consiste em escolher a opção mais satisfatória e concentrar-se nela.

Coloca que a capacidade administrativa para ser racional está limitada pela capacidade mental imperfeita e pela imperfeição dos dados existentes. Em conjunto essas idéias explicam por que os gestores, de fato, não buscam decisões ótimas e perfeitas, mas agindo com um desconhecimento parcial, tentam achar algo que pareça dar certo de forma moderada.

“Uma teoria das decisões administrativas terá, que se preocupar de certa maneira com os aspectos racionais da escolha. Entretanto, mesmo na operacionalização do processo decisório racional, conforme se encontra teoricamente definido, o grau de racionalidade que o permeia pode ser relativizado por causa da introdução involuntária de ações comprovadamente comportamentais, por parte do tomador de decisões, o que é inerente da própria natureza humana”.⁴

⁴ SIMON, A. Hebert. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

Para Motta (1988), as restrições à racionalidade são: variáveis humanas (motivação, conflito, personalidade); variáveis políticas (interesse e poder); variáveis sociais (grupos de referência).

Segundo Habermas (1984), a racionalidade está vinculada ao exercício de três capacidades humanas, a reflexiva, a crítica e a cooperativa. Desta maneira, a racionalidade é discursividade, capacidade de argumentação, capacidade de estabelecer ações orientadas ao entendimento.

As barreiras existentes entre a racionalidade real e a ideal são denominados limitações da racionalidade, pois a tarefa de decidir compreende três etapas: (1) o relacionamento de todas as possíveis estratégias (2) a determinação de todas as conseqüências que acompanham cada uma destas estratégias (3) a avaliação comparativa desses grupos de conseqüências. O uso do termo de todas é a defesa que reforça a impossibilidade do indivíduo conhecer as alternativas de solução e, portanto, as limitações da racionalidade.

Sendo assim, a racionalidade do processo decisório se desenvolve sob a dinâmica da escolha, para o decisor, de alternativas satisfatórias ou aquelas decorrentes de comportamento preferenciais. Este processo de escolha (racionalidade) ilustra as restrições do homem que, por sua vez, projeta-se no desempenho organizacional, levando os administradores a substituírem a idéia original de resultados máximos, para resultados satisfatórios.

Simon (1965), classificou os tipos de racionalidade:

- Racionalidade objetiva: quando o comportamento do decisor se baseia em fatos e dados mensuráveis ou prescritos que são eficazes no alcance dos objetivos propostos;
- Racionalidade subjetiva: quando o decisor se baseia em informações e conhecimentos reais, filtrados pelos valores e experiências pessoais;
- Racionalidade consciente: quando o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente;
- Racionalidade deliberada: quando a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada pelo indivíduo ou organização;
- Racionalidade organizacional: quando é orientada no sentido dos objetivos da organização;

- Racionalidade pessoal: quando visa os objetivos de um indivíduo.

Para Ramos (1982), há duas maneiras de entender a racionalidade: substantiva e funcional. A racionalidade substantiva não tem a ver com as características de uma época ou de uma sociedade, como componente intrínseco da natureza humana, é a razão que permite o homem desligar-se de episódios sociais, ou seja, capacidade crítica que o homem tem de refletir sobre si mesmo e sobre suas ações.

A racionalidade funcional considera a razão como uma qualidade que o homem adquire por meio de esforço próprio e que o capacita unicamente para avaliar alternativas e conseqüências. Leva em conta apenas uma avaliação utilitária e desprovida de ética.

Vergara (1981), coloca ainda mais um tipo de racionalidade: dialética. Parte do pressuposto de que há aspectos da realidade que não podem ser compreendidos isoladamente, se não pela articulação que existe entre eles.

De acordo com Jones (1973), uma decisão pode ser julgada quanto à sua racionalidade quando encarada em termos das metas que pretende favorecer. Para ele a racionalidade pode ser: prática ou completa.

“Tomar uma decisão racional de forma absolutamente completa e perfeita em vez de uma que o seja somente em seu aspecto prático seria tarefa verdadeiramente colossal; na realidade, tão gigantesca que estaríamos agindo irracionalmente caso nos dispuséssemos a cumpri-la.

Atitude de tomarmos em consideração a maioria das metas e alternativas pertinentes e importantes, bem como as premissas de mais acentuado peso, mas limitar-se àquelas que realmente serão levadas em conta no momento da decisão, esta é a racionalidade prática, refere-se apenas ao grau de racionalidade em uma decisão.”⁵

⁵ JONES, Manley Howe. **Tomada de decisão pelo executivo**. São Paulo: Atlas, 1973.

De acordo com Simon (1965), uma decisão pode ser entendida como a melhor solução encontrada em determinadas circunstâncias, levando a outras decisões, numa sequência chamada hierarquia de decisões. Toda vez que as decisões levam a seleção de finalidades últimas elas serão chamadas de juízos de valor e sempre que impliquem na implementação de tais finalidades serão chamadas de juízos de fato. O processo decisório racional envolve a constante comparação dos meios alternativos em função dos fins que procuram alcançar. Constrói, assim, uma teoria administrativa baseada na racionalidade limitada e conhecimento fragmentado das pessoas e na possibilidade de processamento indefinido de informações que acabam, portanto, interferindo na dinâmica das organizações. Defende que os indivíduos não decidem por um processo racional de consideração de todas as alternativas, mas efetuando simplificações que sejam acessíveis à própria capacidade mental. Dessa forma, ele estabelece a diferença entre decisões programadas e não programadas como, respectivamente aquelas mais rotineiras e as mais imprevisíveis e complexas.

O costume que as pessoas têm de tomar decisões lógicas por um método simples, com informações e capacidades limitadas, ou seja, só identificar soluções com as quais já estejam familiarizadas, chama-se racionalidade limitada.

Foi um dos primeiros autores a criticar as limitações do homem racional econômico ou modelo do ator racional. Para o autor, os atores tentam agir racionalmente e, por isso, seus comportamentos são racionados e não são irracionais. Mas a teoria demonstra que essa racionalidade é limitada.

Sem a busca pela maximização de ganhos, mas sim, por elementos satisfatórios dentro de uma racionalidade limitada. Então, procurando-se explicar como as decisões eram tomadas ao invés de como elas deveriam ser tomadas, caminhou-se para o uso de modelos descritivos na análise do processo decisório.

Racionalidade limitada significa que as pessoas têm limites de fronteiras em sua racionalidade. A organização é complexa e os gerentes têm tempo e habilidade de processar somente uma quantidade limitada de informações dentro da qual tomam decisões.

Já que os gerentes não têm tempo ou habilidade cognitiva para processar informações completas sobre decisões complexas, as decisões devem ser satisfatórias – significa escolher a primeira alternativa de solução que satisfaça as necessidades mínimas do critério de decisão (MARCH e SIMON, 1958).

Ou seja, em lugar de considerar todas as alternativas para identificar uma solução única que maximizará os retornos econômicos, os gerentes irão optar pela primeira solução que parece resolver o problema, mesmo que possam existir soluções melhores. Quem toma decisões não pode justificar o tempo e os gastos para obter a informação completa.

Dentro da formulação de alternativas, o fato de geralmente aceitarem a primeira impressão que têm de um problema como sendo uma definição adequada em não ter todas as informações, as pessoas muitas vezes formulam poucas soluções alternativas. A falta de criatividade e independência na definição do problema reduz significativamente a chance de formular alternativas incomuns e/ou adequadas a situação. (HAMPTON, 1992).

Segundo Simom (1965), como os administradores possuem limitações, os resultados das decisões são satisfatórios, não necessariamente a melhor alternativa foi escolhida.

O processo decisório pode ser tratado como sinônimo de gerenciamento, não se referindo meramente ao ato final da escolha entre alternativas, mas, ao contrário, todo o processo de decisão no qual as importantes habilidades de um executivo são habilidades de um executivo são habilidades de tomada decisão.

A prática de selecionar uma meta aceitável ou uma solução alternativa é chamada satisfação. Uma meta aceitável pode ser mais fácil de identificar e atingir, menos controversa e mais segura do que a melhor meta disponível.

Ainda por satisfação entende-se: (1) os requisitos mínimos para tomar a decisão têm sido atendidos; (2) quando em função dos padrões de solução, o indivíduo escolhe preferencialmente a melhor resposta na solução do problema.

Para Robbins (2002), maximizar é tomar a melhor decisão possível, resultando nas mais positivas conseqüências e no mínimo de negativas. Em outras palavras, resulta no máximo benefício ao menor custo, com o maior retorno esperado. Requer uma busca ampla para que se tenha todas as alternativas que possam ser avaliadas, para então escolher a melhor alternativa.

E, satisfazer nada mais é que escolher a primeira opção aceitável ou adequada, quando se satisfaz compara-se à solução obtida com as metas e não com outras alternativas de solução. Uma decisão conveniente com base em informações prontamente disponíveis. Pode-se buscar a otimização, ou seja, atingir o melhor equilíbrio possível entre várias metas.

No modelo administrativo, as metas são vagas e conflitantes, há uma visão simplificada do problema, restrição de informações, pessoas e recursos, existindo a condição de incerteza. É um modelo descritivo, pois relata realmente como são tomadas as decisões, com forte influência da intuição e coalizão, onde são feitas alianças informais para gerar soluções.

A heurística na tomada de decisão se desenvolve em linhas empíricas. Há três tipos de ocorrência: disponibilidade é a tendência de comparar a situação com algo recente que se tem armazenado na memória; representatividade, a forma de avaliar a probabilidade de ocorrência, associando a fatos similares existentes; ancorando e ajustando, é o compromisso crescente, ou então, o investimento feito a uma decisão prévia com algum valor inicial, o que leva a várias decisões distintas.

O uso de heurísticas, geralmente produz resultados corretos e economia de tempo, mas quando utilizada com frequência e involuntariamente, produz desvios na linha de ação.

O tempo é outra consideração importante na maioria das tomadas de decisão e na procura de solução de um problema, a conseqüência disso, é o costume de resolver os problemas visíveis, por ser mais fácil de se visualizar os resultados.

Do ponto de vista de Simon (1965), o modelo racional presume que, utilizando o processo de etapas, descritas anteriormente, as decisões tornam-se mais eficazes. Ou seja, o homem trabalha no mundo real, com um processo efetuado por meio de estratégias e modelos pré-estabelecidos. Na realidade, as empresas nunca podem ser perfeitamente racionais, pois seus membros decidem por uma racionalidade limitada, pois agem sobre bases de informações incompletas e exploram um limitado número de alternativas.

Segundo Morgan (1996), a tomada de decisão nas organizações mecanicistas são baseadas em um sistema altamente programado e planejado. Enquanto as organizações mais orgânicas estão segmentadas em processos mais flexíveis e temporários e utilizando o *feedback*, como um meio de controle.

“As decisões são algo mais que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, elas são descrições de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido empírico. Por outro lado elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida.” (SIMON, 1965).

A situação aumenta de complexidade sempre que existe mais de um indivíduo envolvido, porque, neste caso, as decisões dos outros terão que ser incluídas entre as diversas condições que cada um deles deve considerar ao tomar suas decisões. Em outras palavras, cada indivíduo deve saber quais serão as ações dos demais, a fim de determinar as conseqüências de suas próprias ações. Esse é, aliás, um fator de fundamental importância para o processo decisório na administração.

Ainda o autor aborda o problema, ao admitir que a empresa retira de seus membros, por conseguinte, a faculdade de decidir independentemente e a substitui por um processo decisório próprio. As decisões que a empresa toma pelo indivíduo consistem ordinariamente: na especificação de suas funções, distribuição de autoridade e no estabelecimento dos limites.

Se quiser alcançar a racionalidade, toda escolha deve ser precedida de um período de hesitação durante o qual devem ser objeto de atenção as alternativas de comportamento, o conhecimento das condições de ambiência e das conseqüências, assim como os valores antecipados.

Os gerentes geram alternativas para um problema complexo somente até encontrar uma que eles acreditem que irá funcionar (DAFT, 1999).

A teoria administrativa moderna identifica a decisão como um processo contingencial, que não é apenas lógico, racional ou seqüencial, mas intuitivo, criativo, subjetivo, circunstancial, além de condicionado pelos hábitos e experiências adquiridas. Cada decisão envolve diferentes informações e interesses que variam em cada fase ou etapa do processo decisório. Esse processo é interativo e envolve pessoas, funções, papéis, recursos e poder (PEREIRA E FONSECA, 1997).

O modelo administrativo descreve como os gerentes atualmente tomam decisões em situações difíceis. Na verdade as pessoas usam a racionalidade limitada para escolher uma alternativa que lhes satisfaça, dado o tempo e a informação limitada, usam heurística como regras empíricas e deixam que os vieses tendenciosos distorçam sua decisão.

2.3.3 A Perspectiva do Poder e o Modelo Político

O processo decisório pode ser entendido pela perspectiva do poder e, primeiramente coloca-se o conceito de poder. Para Lukes (1983), pode-se desmembrar o poder em duas categorias: assimétricas e simétricas. A concepção assimétrica envolve o conflito e resistência – reais ou potenciais e, simétrica, não necessariamente um ganha em relação ao outro, sendo sim o poder definido como uma capacidade ou realização coletiva.

Segundo Hardy e Clegg (1996), os primeiros trabalhos a respeito de poder focalizavam os processos decisórios, podendo ser explicado de duas formas distintas do pensamento científico.

Primeiro o poder como algo maligno à organização e que deve ser controlado ou eliminado, por uma visão funcionalista, o trabalho gerencial é usar do poder para o alcance de objetivos organizacionais, do contrário, o poder é ilegítimo e disfuncional e suas ações estão fora das estruturas legitimadas e conseqüentemente ameaçam os objetivos pré-estabelecidos.

Na outra forma, o poder é visto como algo inerente à organização, devendo ser levado em consideração e interpretado através de seus significados e símbolos associados aos indivíduos.

Ao abordar o processo decisório, Burrell e Morgan (1980), definem a teoria crítica do poder, considerando um jogo no qual grupos de interesse competem na busca do controle de recursos escassos. Assim, o poder torna-se uma característica comum na vida organizacional e sua legitimação se dá pelas posições de autoridade na hierarquia. Desta forma, quem possui o poder pode participar, autorizar e discutir os processos decisórios manipulando ou não as informações.

Para Eisenhardt e Zbaracki (1992), as decisões tomadas por indivíduos isolados até podem ser pensadas e serem racionais. Porém, a maior complexidade das decisões em grupo apresenta a tomada de decisão ligada a sentimentos de poder.

Lukes (1983), propõe que os tomadores de decisões podem fazer com que os elementos conflituosos sejam excluídos, previnem, qualquer consciência da resistência de conflito, conseqüentemente, todos os interesses são percebidos como compartilhados.

O poder está presente nas relações de autoridade decorrentes da estrutura hierárquica e conseqüentemente, de decisão. Apresenta-se também de forma não manifesta.

Bacharach e Baratz (1963), consideram aspectos como poder, força, influência e autoridade na análise da tomada de decisão quanto a não-decisão. Desta forma demonstram o poder relacional, não sendo posse de alguém, para que ele exista, é imprescindível a existência de um conflito de interesses entre duas ou mais pessoas ou grupos, e que uma ou uma parte se curve aos interesses ou desejos de outra, mediante aplicação de sanções, sejam recompensas ou ameaças de penalidade. A ameaça de sanções é que faz a diferença entre o poder e a influência, porém, embora seja uma condição necessária ao poder, a sanção só poderá conferir poder a uma das partes.

Outra relação entre poder e decisão de acordo com os pluralistas ver o poder como difuso – concentram sua atenção, não nas fontes de poder, mas em seu exercício, acreditam que o poder significa: participação na elaboração de decisões e, pode ser analisado somente depois de um exame cuidadoso de uma série de decisões concretas. Ou seja, avalia decisões políticas “chaves”, mas limitado no aspecto de dividir questões importantes e não-importantes.

Diversas pesquisas pressupõem de forma equivocada que o poder e seus correlatos só podem ser observados em situações de tomada de decisões e não percebem o que se poderia chamar de não-decisão, isto é, a prática de limitar o âmbito de tomada real de decisões a questões seguras para uma pessoa ou parte, através da manipulação dos valores, mitos, políticas e procedimentos dominantes.

O modelo político descreve o processo de tomada de decisão em termos de interesses e metas particulares, sendo o poder a habilidade de influenciar ou controlar metas e decisões organizacionais. Dentro do processo decisório de definição do problema, escolha de metas e procura de soluções alternativas, neste modelo, o problema é para proveito de um indivíduo ou parte que possuem o poder, as metas geralmente passíveis de originar conflitos, refletirão os interesses de quem possui o poder e, as alternativas, serão escolhidas buscando a ganho e perda de outros.

Segundo Lindblom (1980), envolve-se o processo de decisão política deve ser em sua própria essência, ou deve estar baseado em análise técnica de fatos e dados. Embora reconheça o resultado e contribuição das análises técnicas, define alguns motivos que levam a supremacia da política sobre a técnica, que podem ser: as divergências entre os próprios analistas e os resultados de análises sobre o mesmo problema; o fato de que os resultados podem não agradar, portanto não convencem a todos em consequência de seus valores e interesses; a análise ser lenta e custosa; e, também, a questão de a análise não poder, em algumas situações, determinar os problemas que precisam ser abordados.

Mas a análise pode ser freqüentemente utilizada como instrumento de persuasão pelos diversos atores sociais para se influenciarem mutuamente, buscando fazer prevalecer seus pontos de vistas, interesses e valores.

Já na perspectiva convencional o processo decisório se assemelha ao processo racional tradicional, cheio de limitações já relatadas anteriormente. Ainda de acordo com o autor, deve haver a subordinação da análise técnica a política, ou interação no processo de tomada de decisão.

2.3.4 A Abordagem Incremental

Esta abordagem vem questionar os pressupostos da visão racional de decisão, considerando-o pretensioso, já que o tomador de decisão não alcança um grau completo ou significativo de percepção, dentro das alternativas possíveis, suas conseqüências e valores envolvidos. Para Lindblom (1980), o decisor mesmo de posse de um grupo de valores e objetivos amplamente aceitos e hierarquicamente bem definidos, concentrará sua atenção em valores marginais. Os valores relevantes para a escolha serão incrementais e não de formulação geral.

Enquanto a estratégia incremental intensifica decisões que não atentam as inovações básicas para a sociedade, os modelos de tomada de decisão racionais colocam que o decisor tem um alto grau de controle sobre a situação. Desta forma, o modelo incremental supõe um controle sobre o ambiente buscando adaptar as estratégias de tomada de decisão as suas limitações cognitivas.

Sugere a escolha de uma alternativa que represente apenas uma pequena mudança das políticas existentes. Os tomadores de decisão vão corrigindo ou evitando erros através de sucessivas mudanças incrementais, que podem levar até a um curso de ação completamente novo.

Apesar de serem em maior número, as decisões incrementais apresentam menor importância que as decisões fundamentais. Se por um lado são os processos marginais os que desenvolvem e especificam decisões fundamentais, por outro há de se considerar que na falta dessas últimas, a seqüência incremental perde seu sentido, uma vez que seu valor cumulativo é afetado pelas formulações fundamentais. A abordagem incremental tenta explicar a melhoria das decisões programadas ao longo do tempo.

Simon (1965), coloca que a definição entre meios e fins se dá simultaneamente, desta forma sua diferenciação só seria possível de maneira marginal ou incremental, o que faria do enfoque racionalista uma abordagem limitada.

2.3.5 Modelo de Decisão em Grupo

Diversos estudos sobre grupos em ambientes de tomada de decisão revelam que as características associadas à dinâmica de funcionamento daqueles sofrem impactos relevantes.

Apesar do estudo do processo de tomada de decisão geralmente seja feito individualmente, as decisões em empresas são muitas vezes resultantes da influência mútua de várias pessoas. Grupo de pessoas que se reúnem a fim de que seus diferentes pontos de vista, especialidades e informações possam contribuir para a melhor resolução de problemas.

A tendência de utilizar grupos acontece quando o gerente não informações necessárias que algum componente do grupo possui, o problema está bem estruturado, é necessária a aceitação dos subordinados para implementação da decisão e quando as metas dos participantes são compatíveis com os objetivos da organização. Estimular a criatividade faz com que as pessoas não aceitem soluções óbvias e tenham mais idéias. Como sugestão, enumerar todas as idéias sem preconceito e utilizar a analogia e o raciocínio, para visualizar o problema e o ambiente de forma diferente do habitual.

Para Tapscott (1997), o processo coletivo de tomada de decisão tem sido considerado ao longo do tempo como forma apropriada de se obter soluções para situações que necessitem de uma decisão.

Os administradores eficazes compartilham as responsabilidades com os subordinados, quando as prováveis melhorias de qualidade ultrapassam os custos de tempo e dinheiro, assim as quantidades de idéias criativas são maiores e a tomada de decisão é melhor.

O acerto na decisão grupal surge da capacidade de explorar as competências de cada indivíduo que compõe o grupo, bem como utilizar o maior número de informações na situação da tomada de decisão.

Pode-se aumentar a participação na tomada de decisão através de várias formas, como grupos interativos, nominais, entre outros, que possibilitam maior criatividade. A tomada de decisão em grupo oferece muitas vantagens, tais como: informações mais completas, perspectiva ampla, geram mais alternativas, enriquece o diagnóstico do problema, aumenta a aceitação da solução e a legitimidade, tornando as pessoas mais solidárias em apoiá-las. Mas, consome muito tempo, as decisões podem ser induzidas por uma minoria, as pessoas podem ter medo de gerar conflitos e tendência a possuir compromisso com as soluções de qualidade inferior.

A escolha é muito relativa, pois depende de como é interpretada a eficácia das decisões. Se for pela velocidade, a tomada de decisão individual leva vantagem, se é pela criatividade ou grau de aceitação, a tomada de decisão deve ser em grupo.

Para Borenstein (1997), estabelecer decisões multicriteriais é a base racional para contornar as dificuldades criadas na administração dos processos decisórios em grupo, respaldando-se na articulação de objetivos, na hierarquização de preferências e no estudo de atributos.

Há um consenso de que a participação enriquece e estimula o processo decisório, pois diversifica e amplia a análise das alternativas e conseqüências, tornando as decisões menos sujeitas a erros e mais criativas. Mas os processos em grupo apenas facilitam a compreensão das idéias desde que estejam reunidas as pessoas certas.

Mas pode-se dizer que um dos maiores benefícios da participação é a aprendizagem que ela proporciona, tornando os participantes capacitados e conscientes para realizar futuros ciclos de decisão, criando um compromisso efetivo em relação às decisões compartilhadas, o que os motiva para o alcance dos propósitos desejados.

2.4 TENDÊNCIAS E LIMITAÇÕES NO PROCESSO DECISÓRIO

De acordo com Rodrigues e Edígio (1999), as decisões são tomadas em consequência de determinadas orientações ou delimitações conjunturais, porém são muito influenciadas por peculiaridades do indivíduo, como exemplo, capacidade de reflexão, grau de impulsividade nas respostas, nível de racionalidade, intuição e propensão de aceitar e/ou produzir ou evitar inovações, entre outros fatores. Assim, o indivíduo pode tomar decisões por: (a) tendência a exclusão: decisão segundo um critério negativo, por ênfase nos aspectos indesejáveis ou restritos de alternativas apresentadas, opta-se pela menos má; (b) seleção: decisão com base em um critério de comparação dos aspectos positivos de cada alternativa, a escolha será pela alternativa com o maior número de pontos positivos; (c) generalização: decisão sobre uma situação nova a partir de conclusões obtidas na abordagem de eventos particulares, o indivíduo estabelece relações de causa-efeito, geralmente sem o necessário e adequado conhecimento do problema apresentado; (d) hábito: o processo decisório é caracterizado pela rotina e repetição do passado, em outras palavras, burocratizado, indiferente às demandas das situações presentes; e (e) criação: decisão que busca permanentemente a construção e a inovação.

Ainda, segundo os autores, as limitações psicológicas podem ser:

- Interesse na função gerencial: há pessoas que, por características pessoais, apresentam um certo enfado quando em função de chefia. Podem ser excelentes técnicos, especialistas, porém somente com muito esforço e desgaste emocional conseguem desincumbir-se do comando;
- Nível de conhecimento sobre o assunto: a qualidade da decisão é muito influenciada pelo grau de conhecimento que o indivíduo possui a respeito da matéria, este poderá ser adquirido pelo próprio indivíduo ou utilizar assessores especialistas;
- Hábitos cristalizados no passado: algumas pessoas têm dificuldades em soltar-se de amarras psicológicas passadas, o que reduz a sensibilidade para perceber as peculiaridades e especificidades da situação presente e perspectiva futura;

- Lentidão no processo mental: em alguns momentos é imprescindível agilidade mental, nestas situações, um indivíduo em que o raciocínio seja relativamente lento, provavelmente apresentará dificuldades na decisão;
- Valores pessoais: a tomada de decisão é influenciada por diversos fatores, um deles é o sistema de valores do indivíduo, ao ser a favor ou não a alguma coisa, e ninguém consegue a neutralidade absoluta, o decisor está moldando sua decisão, reduzindo assim a objetividade;
- Necessidades e motivação pessoal: serve como um modulador da qualidade das decisões, pois um indivíduo preso às necessidades básicas, como alimentação e segurança, decide de forma diferente daquele que busca a satisfação de necessidades superiores como auto-realização e crescimento;
- Grau de segurança psicológica em situações de incerteza: há pessoas que, diante de situações não estruturadas, sentem-se muito inseguras, ansiosas e estressam-se facilmente e, conseqüentemente não conseguem tomar decisões adequadas e equilibradas;
- Potencial de criatividade: esse fator é crucial em empresas muito dinâmicas, um gestor criativo poderá sentir-se deslocado em empresas tradicionais e burocráticas;
- Grau de envolvimento com a empresa: a validade e qualidade das decisões dependerá desse fator principalmente na fase de implementação de decisões, pois os subordinados percebem claramente quando o seu superior não está comprometido com a empresa, desta forma o subordinado não vê razão em se esforçar para gerar resultados.

As pesquisas sobre decisão nas duas últimas décadas têm mostrado que as pessoas, em diversos campos, tendem a cometer os mesmos tipos de erros. Assim, qualquer que seja a decisão que se tem de tomar, é provável que possa ter os erros mais comuns nas “armadilhas à decisão”. Esses erros (e outros, a ele relacionados) infestam partes diversas do seu processo de tomada de decisões.

Entre essas armadilhas, baseado em SHIMIZU (2001) e DAFT (1999), estão:

- O efeito âncora é o fato de agarrar-se ao que funcionou no passado. Ou seja, a fixação no histórico, na tradição, não explorando novas opções, informações e/ou tecnologia;
- Acomodamento para manter o *status quo*, apresentando sempre as mesmas idéias, só que de maneiras diferentes;
- Muitas decisões tendem a levar em conta as perdas ou ganhos do passado;
- Ser influenciado por problemas de estruturação, assim um mesmo problema pode ser, como exemplo apresentado por uma tabela, ou árvore de decisão;
- Excesso de confiança no julgamento, obtenção de informações e/ou decisão;
- Concepção errada das oportunidades. Quando há a repetição de um evento similar estima-se a probabilidade do evento ocorrer novamente, ignorando a aleatoriedade.
- Percepção tardia. Quando as pessoas tendem a superestimar, após o fato, o grau em que elas teriam previsto o evento.

Ainda, segundo Russo e Schoemaker (1993), a forma de pensar de como as decisões deveriam ser tomadas mudaram com o passar do tempo. Atualmente a decisão é vista como a teoria comportamental da decisão, ou ainda, a perspectiva cognitiva, dando ênfase na compreensão dos processos de pensamento e reconhecimento de erros cometidos no trato com as informações. Os autores relatam então, as situações mais comuns que podem levar a erros ou desvios no processo decisório:

- Precipitar-se: pesquisar, colher informações e chegar a conclusões sem antes dispensar alguns minutos para abordar os aspectos mais importantes da questão, ou para tentar compreender como essas decisões devem ser tomadas, ou seja, tomar decisões sem uma prévia avaliação das opções. Recomenda-se conhecer o processo de decisão e utilizar da melhor maneira possível o tempo para estudar os dados, abordar os

aspectos mais importantes, bem como pensar a respeito das questões maiores que tem diante do problema;

- Cegueira estrutural: partir para resolver o problema errado, pois criou-se uma estrutura mental para decisão sem muita reflexão, o que faz com que o indivíduo passe por cima das melhores opções ou perca de vista objetivos importantes, isto é, não refletir sobre o problema. É interessante refletir sobre as opções de decisão, com uma boa estruturação de decisão, evitando algumas limitações, desta forma as opções serão mais confiáveis;
- Falta de controle da estrutura: deixar de definir de maneira consciente o problema demais de uma forma, ou ser indevidamente influenciado pelas estruturas de outros. As pessoas ou as organizações têm que conhecer e compreender suas estruturas bem como conhecer a estrutura dos outros para então poder controlar sua estrutura e não ser influenciado pela estrutura de outros indivíduos e/ou empresas. Caso a estrutura não esteja adequada ao problema, é preciso perceber quando mudar de estrutura, uma boa estrutura é aquela que pode ser controlada durante o processo decisório;
- Excesso de confiança em seu julgamento: deixar de coletar informações-chave, por estar demasiado seguro de suas hipóteses e opiniões. Para evitar é preciso que as pesquisas sejam confiáveis e de alta qualidade, bem como sistemática. Um bom tomador de decisões é aquele que tem um bom conhecimento primário e secundário, ou seja, determina a decisão, a confiança e é realista durante o processo, pois a confiança não gera exatidão;
- Atalhos míopes: basear-se indevidamente em “regras práticas”, tais como confiar de maneira implícita nas informações mais prontamente disponíveis ou basear-se em demasia em fatos que lhe convêm. A maioria das pessoas ou organizações baseiam seus julgamentos em evidência que lhes vem a mente com facilidade. Desta forma informações confiáveis, julgamentos sólidos e bom conhecimento do ambiente e processo são essências para não pegar um atalho míope;

- Atirar na linha da cintura: acreditar que ode manter em mente todas as informações de que dispõe, “improvisando” em vez de seguir um procedimento sistemático ao fazer a escolha final;
- Fracasso em grupo: assumir que, com tantas pessoas inteligentes envolvidas, as boas escolhas se seguirão automaticamente, deixando assim de gerenciar o processo de tomada de decisões do grupo. Assumir que pessoas inteligentes e motivadas não precisam do gerenciamento no processo decisório é um erro. É necessário um líder habilidoso para encorajar um conflito saudável, separar as questões de fato e valor e, reconhecer o momento em que o grupo pode ter a maior contribuição. “Quando os grupos conseguem atingir a capacidade de cooperar, mesmo quando os membros discordam agudamente, eles se tornam excelentes solucionadores de problemas” (RUSSO e SHOEMAKER, 1993);
- Enganar-se a si mesmo a respeito do *feedback*: distorcer a evidência de fatos passados para proteger o ego ou porque a compreensão tardia do que deveria ter sido feito está atrapalhando, ou seja, distorcer os fatos passados para preservar a imagem do indivíduo, isto é, dar crédito ao sucesso que pode ter ocorrido por sorte, ou racionalizar erros. Assim, é necessário honestidade e manter registros de previsões e opiniões ns principais decisões;
- Falta de acompanhamento: assumir que a experiência irá expor automaticamente as lições, deixando assim de manter registros sistemáticos para acompanhar os resultados das decisões e de analisar esses resultados de maneira a revelar as mais importantes lições. Assumir que a experiência ensina as pessoas sem que haja necessidade de manter registros para acompanhar e analisar os resultados. É difícil aprender com a experiência, pois o *feedback* pode ser ausente, ignorado, ou então, ambíguo pelos fatores incontroláveis e tratamentos concedidos que influenciam o resultado;

- Deixar de auditar seu processo de decisão: não elaborar uma abordagem organizada para compreender suas próprias tomadas de decisões, ficando assim constantemente exposto a todas as outras nove armadilhas. Se não houver a análise a pessoa não terá condições de melhorar o processo. É preciso avaliar o tempo despendido em cada fase da decisão e após a auditoria focar nas fases de maior dificuldade.

Geralmente, o desafio está em estabelecer prioridades ao resolver que decisões tomar e quais devem ser delegadas aos subordinados, ou passadas aos superiores.

Em decisões simples, talvez, não haja preocupação com essas armadilhas. Mas, em grandes decisões, aquelas que determinam o sucesso da sua vida e das vidas daqueles à sua volta, as armadilhas com frequência mostram-se devastadoras. Com a prática se aprende as regras para tomar as grandes decisões.

Um tomador de decisões bem treinado às vezes comete erros. Porém, se ministrar a si mesmo um excelente processo de tomada de decisão e praticá-lo, deverá alcançar sucesso de forma consistente.

Segundo Mintzberg (1995), as pessoas ficam presas a certas influências de processamento de informação que são: (a) disponibilidade: significa que uma pessoa que facilmente se relembra de circunstâncias específicas de um dado acontecimento, podem subestimar a frequência com que o acontecimento ocorre; (b) percepção seletiva: significa que o que as pessoas esperam ver frequentemente, é o que realmente vêm; (c) informação concreta: significa que experiências diretas e vividas usualmente prevalecem sobre a informação abstrata; (d) lei dos números pequenos: significa que alguns incidentes ou casos podem ser vistos como representativos de uma população maior, ou seja, alguns casos comprovam a regra, mesmo quando não o são; e (e) fraude/erro do apostador: significa que ver um número inesperado de acontecimentos semelhantes pode conduzir à convicção de que um acontecimento não visto irá ocorrer.

CAPÍTULO III – CONCLUSÃO

Para Bacharach e Baratz (1963), inúmeros fatores, cuja importância não pode ser considerada de igual relevância, afetam a tomada de decisões, como a origem social, cultural, econômica e política dos participantes. Portanto, é necessário que seja desenvolvido um modelo com base no qual se possam avaliar os fatores que determinam tanto a tomada de decisão quanto a tomada de não-decisão.

O volume limitado de racionalidade acessível ao processo de tomada de decisão é considerado uma restrição ao processo. As decisões são tomadas com base em uma racionalidade limitada, e as razões para este limite podem estar, entre outras, na incapacidade do sistema de fornecer um máximo de informações ou informações suficientes, e na falta de capacidade do gestor em lidar intelectualmente, mesmo com as informações insuficientes que se acham disponíveis (HALL, 1984).

Outros limitantes podem ser encontrados no fato, por exemplo, de que as decisões são tomadas por coalizões de grupos de interesses, que podem não coincidir com os da organização. As escolhas costumam ser feitas de forma intuitiva e informal antes da avaliação das consequências, ou seja, as decisões são tomadas e, posteriormente, busca-se uma justificativa racional para a escolha realizada. Observa-se também que outro fator crítico no processo decisório é a informação, sendo que o volume e tipo de informação irão determinar a credibilidade do processo.

O número e variedade de alternativas geradas na tomada de decisão administrativa estão na tendência humana de tomar decisões baseadas em fatores subconscientes. De acordo com Hampton (1992), em um nível consciente o indivíduo está ciente de seus pensamentos, podendo descrevê-los com precisão.

Já em um nível subconsciente, há influências emocionais, não necessariamente conhecidas, desta forma o indivíduo pode estar predisposto, inclinado, a uma determinada alternativa. No entanto, os motivos expressos para justificar a escolha pode ser uma simples racionalização. Desta forma, as emoções e valores podem estar subjacentes na escolha e surgirem sem serem percebidos. Em lugar de reconhecer a verdadeira base da escolha, o indivíduo apresenta justificativas lógicas de caráter profissional.

O comportamento intuitivo se baseia na sensibilidade, percepção ou sensação de que uma escolha é apropriada, e não em escolha feitas de modo totalmente consciente e lógico (MAXIMIANO, 2000), ou seja, um processo decisório desestruturado, repleto de conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, não necessariamente a escolha racional organizacional.

O estudo do processo e tomada de decisão não deve incidir somente sobre o momento da escolha, mas sim em todo longo e complexo processo deve merecer uma atenção particular. O processo decisório é complexo e depende de características do ambiente, da organização e da personalidade e formação dos indivíduos envolvidos.

O processo de tomada de decisão pode ser racional, considerando a racionalidade em uma escala que vai do totalmente estruturado ao altamente intuitivo, isto é, há vários modelos de tomada de decisão, as abordagens apresentadas com enfoques diferenciados, em algum momento se complementam, propiciando a possibilidade de aplicação prática e teórica mais efetivo do conhecimento sobre a decisão. Lembrando que a informação é fator crucial dentro do processo, podendo ser trabalhado em dois aspectos – passado e futuro.

Considerando que a decisão é a escolha entre alternativas e que o processo para a tomada de decisão é racional, a questão é que as escolhas podem não ser racional, ainda que o processo seja racional, pois em algum momento do processo, o tomador de decisões interfere, propositalmente ou não, o seu comportamento pode modificar significativamente o desenvolvimento e desempenho do processo decisório.

De acordo com Rodrigues e Edígio (1999), as decisões são muito influenciadas por peculiaridades do indivíduo, que pode tomar decisões por tendência a exclusão, por seleção, por generalização, por hábito e através da criação. Sendo que existem ainda, limitações psicológicas já citadas no estudo.

Pesquisas sobre decisão mostram que qualquer que seja a decisão que se tem de tomar, é provável que possa cair nas “armadilhas à decisão”, infestando partes diversas do processo de tomada de decisões.

Segundo Russo e Schoemaker (1993), atualmente a decisão dá ênfase na compreensão dos processos de pensamento e reconhecimento de erros cometidos no trato com as informações, observando-se cuidadosamente os desvios no processo decisório. O grande desafio é estabelecerem-se prioridades ao resolver quais decisões tomar e quais devem ser delegadas aos subordinados, ou passadas aos superiores. Porém, com a prática se aprendem as regras para tomada de grandes decisões, de forma consistente.

3.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho não tem o intuito de esgotar o assunto, longe disso, a tomada de decisão nas organizações tem conquistado cada vez mais espaço no ambiente acadêmico, empresarial e também governamental, já que esta variável determina o rumo, ou seja, o sucesso ou fracasso dos profissionais e organizações.

Há vários enfoques para descrever o processo decisório e a tomada de decisão, envolvendo várias áreas do conhecimento. “Quando toma decisões, o ser humano age por inteiro, envolvendo nesse processo todos seus atributos lógicos, biológicos, psicológicos, culturais entre outros” (PEREIRA e FONSECA, 1997), evidenciando que não existe uma teoria ou modelo completo a respeito do tema, o que não desmerece a contribuição dos estudos e conhecimentos existentes.

Montana e Charnov (1998), não vêem os problemas como sendo singulares, mas os vêem como relacionados a todos os aspectos da organização. As organizações são compostas de sistemas e processos inter-relacionados, e qualquer mudança em um dos aspectos organizacionais afetará todos os outros.

Além do mais, as decisões não são iguais e o ambiente está em constante mudança, ou seja, não se pode ter a pretensão de solucionar e desvendar todos os mistérios do processo decisório e comportamento administrativo.

O caminho está aberto para outros pesquisadores, para o desenvolvimento, a consolidação e o aperfeiçoamento da teoria de tomada de decisão e processo decisório, bem como no papel do gestor neste contexto.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

BACHARACH, S. B.; BARATZ, M.S. **Poder e decisão**. *American political science review*, 1963.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRAGA, N. **O processo decisório em organizações brasileiras**. Rio de Janeiro, 1987.

BORENSTEIN, Carlos Raul. **A dinâmica de sistema do poder nas organizações do setor elétrico brasileiro**. In: Tese de doutorado. Pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

BURRELL, G.; MORGAN. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Hainemamm, 1980.

CARVALHAL, Maria R.D.F. **Cara ou coroa?: breve mitologia do processo decisório administrativo**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1981.

COHEN, Abner. **O homem bidimensional: a antropologia do poder e o simbolismo em sociedades complexas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

COHEN, Michael D.; MARCH, James G. **A garbage can model of organizational choice**. *Administrative Science Quarterly*, 1974.

DAFT, Richard I. **Administração**. 4ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAWSON, Roger. **Decisões certas e seguras sempre**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUCKER, Peter F. **The effective decision**. EUA HBR Harvard Business review, 1967.

EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. **Strategic decision making**. *Strategic management Journal*, 1992.

ELSTER, Jon. **Political Psychology**. Cambridge University Press, 1993.

ENSSLIN, Leonardo; BORGET, Altair. **Os sistemas de custos na perspectiva da metodologia multicritérios de apoio à decisão**. IV Congresso brasileiro de gestão estratégica de custos. Belo Horizonte, 1999. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

HABERMAS, Jurgen. **The theory of communicative action**. Boston: Beacon Press, 1984.

HALL, Richard H. **Organizações, estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Makron Books, 1992.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

HELLER, Robert. **Os tomadores de decisão**. São Paulo: Makron Books, 1991.

JONES, Manley Howe. **Tomada de decisão pelo executivo**. São Paulo: Atlas, 1973.

LINDBLOM, C. E. **O processo de decisão política**. Brasília: Universidade de Brasília, 1980.

LUKES, S. **Power: a radical view**. Londres, Macmillan, 1983.

LOPES, Fábio. **Estratégias e táticas, intuitivos e racionais**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1996.

MARCH, James G. **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally, 1965.

MARCH, James G.; SIMON, Hebert A. **Organizations**. Wiley, 1958.

MAXIMIANO, A.C. Amaru. **Introdução à Administração**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, Rogério Araújo. **Processo decisório: a problemática de uma definição**. São Paulo, 1999. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P.R. **Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 1998.

MOURA, Paulo C. **O benefício das crises**. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1978.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: campus, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, S. J. R. Gonçalves; EGÍDIO, A.S.S. Teodósio Eliezer. **Discutindo o processo decisório**: a contribuição dos principais modelos de análise. In: IV mostra de ciências humanas, letras e artes das Universidades Federais de Minas Gerais, 1999, Minas Gerais. Anais do IV Congresso de ciências, letras e artes.

ROY, Bernard. **Méthodologie multicritère d'aide à la décision**. Paris: Econômica, 1985.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. São Paulo: Atlas 2001.

SIMON, A. Hebert. **Comportamento Administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

STONER, James A.F.; FREMAN, R. Edward. 5ed. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1982.

RUSSO, J. Edward; SCHOMAKER, Paul J.H. **Tomada de decisões**: armadilhas. São Paulo: Saraiva, 1993.

TAPSCOTT, Don. **The Digital Economy**. McGraw-Hill, 1997.

TREGOE, Bem. **A arte de tomar decisão**. São Paulo: Revista brasileira de produtividade, 1979.

VERGARA, Sylvia C. **Razão e intuição na tomada de decisão**: uma abordagem exploratória. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

VROON, Victor H.; JAGO, Arthur G. **The new leadership**: managing participation in organizations. New Jersey: Prentice-Hall, 1988.

ZELENY M., **Multiple criteria decision-making**. New York: McGraw-Hill, 1982.